



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA – Uniceub  
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO  
PROFESSOR ORIENTADOR: HOMERO REIS  
ÁREA: RECURSOS HUMANOS

# **MOTIVAÇÃO E QUALIDADE NO ATENDIMENTO**

Mariana Ferreira da Silva  
RA: 2083577/0

Brasília, Maio de 2010

Mariana Ferreira da Silva

## **Motivação e Qualidade no Atendimento**

Trabalho apresentado à Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas, como requisito parcial para a obtenção ao grau de Bacharel em Administração no Centro Universitário de Brasília – UniCEUB.

Prof . Homero Reis

Brasília, Maio de 2010

Mariana Ferreira da Silva

## **Motivação e Qualidade no Atendimento**

Trabalho apresentado à Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas, como requisito parcial para a obtenção ao grau de Bacharel em Administração Centro Universitário de Brasília – UniCEUB.

### **Banca Examinadora**

---

Prof. Homero Reis, MSc.  
Orientador

---

Examinador

---

Examinador

Brasília, Maio de 2010

## Agradecimentos

Agradeço a todos os professores e colegas que me deram apoio nessa jornada acadêmica. Em especial ao Professor Homero Reis que teve paciência e sabedoria para me guiar em suas orientações. Agradeço a minha família, em especial aos meus pais por me darem suporte para lutar pelos meus desejos. Aos meus irmãos por sempre estarem sempre ao meu lado. Agradeço ao Pedro pela paciência, e por não deixar que eu desistisse em momento algum. Agradeço a minha avó por estar sempre pronta para me ajudar.

## RESUMO

A presente monografia tem como objetivo a partir de uma pesquisa bibliográfica estudar quais fatores da motivação interferem na qualidade do atendimento ao consumidor. Para a Administração o principal objetivo do estudo da motivação é encontrar uma forma com que o colaborador desempenhe da melhor maneira possível sua atividade, porém essa pesquisa se concentra na área do atendimento, pois entende a importância dessa área, que dentro de uma empresa é a que está mais próxima ao cliente. A motivação é um processo cognitivo que faz com que o indivíduo siga determinadas atitudes, com o intuito de atingir determinado objetivo. Portanto, para se aplicar esse conceito no campo da administração, inúmeras teorias surgiram, todas com o objetivo de entender de que forma um funcionário é motivado. Um exemplo, é a teoria de expectativa de Vroom, que acredita que a força de motivação é determinada pela interação entre três variáveis, que são expectativa, valência e instrumentalidade, nas quais expectativa é a probabilidade subjetiva que o colaborador tem de atingir a meta, a valência é o conjunto de valores que o indivíduo atribui a meta, e a instrumentalidade é a estratégia utilizada para atingir o objetivo. O atendimento de uma organização deve ser tratado com atenção, pois apresenta a imagem da empresa ao cliente. O cliente é o principal meio para se medir qualidade em um atendimento, afinal, o cliente é o objetivo e se não estiver satisfeito, não esforços a cerca de qualidade não terão validade. A motivação de um atendente se mostra importante dentro do processo organizacional, pois compreende o tratamento com o consumidor, além de ser uma forma de fidelizar o cliente. Um atendente motivado a realizar sua tarefa da melhor maneira possível, ficará mais atento as necessidades do cliente, e assim, mais disposto a sanar tais necessidades. Para isso o atendente deve conhecer bem sua organização, e seus objetivos, para assim elaborar a melhor estratégia possível. Os valores que o funcionário do atendimento carrega também devem convergir com os que a empresa propõe, pois assim o colaborador irá acreditar no que está fazendo. Por fim, entende-se que valorizar o profissional que está em contato direto com o cliente, é valorizar todo o processo de trabalho da empresa, afinal o atendimento é a parte final e determinante do processo, pois é onde o cliente entra em contato com o produto ou serviço.

**Palavras-chave:** Motivação; Atendimento; Vroom.

# Sumário

Apresentação .....	7
1 Introdução .....	8
2 Desenvolvimento .....	10
2.1 Motivação .....	13
2.2 Qualidade no Atendimento .....	20
3 Discussão Teórica .....	23
4 Conclusão .....	28
Referências .....	30

## **Apresentação**

A presente monografia é requisito para aprovação no curso de bacharelado em Administração do UniCeub, e além do mais serve para gerar conhecimento no âmbito acadêmico e gerencial, assistindo empresas de serviço a se questionarem sobre a motivação de seus funcionários da área de atendimento e alcançarem qualidade nessa área.

O trabalho será dividido em três partes, na qual a primeira apresenta a introdução que envolve o tema, problema, objetivos e a justificativa. A segunda parte expõe os conceitos e os estudos a cerca das variáveis que envolvem o problema da pesquisa (motivação e qualidade no atendimento). A terceira parte é composta de discussão e conclusão, a primeira é resposta a cerca do problema, na qual as variáveis se cruzam; e a última se refere à descrição do caminho percorrido no trabalho.

## 1 Introdução

De acordo com Paul E. Spector (2006), em seu livro *Psicologia nas Organizações*, “a motivação é geralmente descrita como um estado interior que induz uma pessoa a assumir determinados tipos de comportamento”. É necessário identificar o que motiva cada indivíduo, pois cada um possui uma necessidade diferente, ou seja, uma motivação diferente. O funcionário de uma organização que não possui nenhuma motivação pode prejudicar a empresa.

Portanto a motivação do funcionário deve estar ligada aos objetivos da empresa, esse deve buscar alcançar suas metas junto a organização. Os funcionários que trabalham na área de atendimento devem estar comprometidos com a empresa e com o trabalho que desenvolvem, pois essa área está ligada diretamente ao cliente. Entretanto, a satisfação do cliente deve ser trabalhada em todas as áreas e começa desde o desenvolvimento do produto ou serviço até a sua entrega final. É necessário que o funcionário esteja ciente disso, portanto a organização deve trabalhar esse olhar focado no cliente.

São inúmeras as teorias sobre o tema, cada uma com um foco diferente. Que vão desde os valores pessoais, como na teoria da justiça de Adams, até níveis de necessidades, como na pirâmide de Maslow.

Portanto o tema da presente pesquisa é a relação entre Motivação e Qualidade no atendimento, apresentando como problema a questão: “Quais os fatores motivacionais que afetam a qualidade no atendimento?”. Com o objetivo geral de apontar de que forma a motivação tem impactado no atendimento ao cliente; e objetivos específicos de: identificar os fatores motivacionais; apontar as características de um serviço de atendimento de qualidade; e analisar como a motivação interfere na qualidade do atendimento ao cliente de serviços.

A presente pesquisa argumenta como justificativa a geração de maior conhecimento sobre o impacto da motivação dos funcionários na qualidade do



atendimento, podendo auxiliar em outros trabalhos sobre o assunto na área de Administração. Essa pode ser apenas o primeiro passo para um próximo trabalho na área, servindo de apoio para o próximo passo. Podendo também beneficiar outros com o conhecimento gerado por essa pesquisa, porque essa fala de comportamento humano, ou seja, é uma forma de entender cada vez mais a própria sociedade.

A aplicação desse trabalho é de grande valor, pois esse trata de assuntos de interesse dessa ciência. A pesquisa avalia e estuda a influencia de variáveis distintas na Administração; motivação, que é estudada pela área de recursos humanos, e a qualidade do atendimento que é estudado pelo marketing. A influência que um ponto exerce em outro é visto dentro das organizações e deve ser observado com mais atenção, afinal o funcionário de atendimento é aquele que representa a empresa para o cliente.

Com base na classificação metodológica proposta por Vergara (2000) a pesquisa pode ser classificada quanto ao seu fim e quanto aos seus meios. Quanto aos fins, a presente pesquisa foi classificada como exploratória pois apresenta uma relação entre duas variáveis: motivação e qualidade no atendimento. Quanto aos meios, a pesquisa foi classificada como pesquisa bibliográfica, pois para obter elementos suficientes para a pesquisa em campo será realizada uma pesquisa bibliográfica que servirá como base para o trabalho. Em livros e artigos científicos serão pesquisados temas como: motivação, psicologia organizacional, recursos humanos, atendimento e marketing. Entretanto, a natureza dos dados a pesquisa se classifica como qualitativa com base na classificação proposta por GIL(1999), pois a pesquisa e a análise dos dados serão baseados no referencial teórico.

## 2 Desenvolvimento

As empresas se interessam por entender os fatores que motivam seus funcionários como forma de aumentar a produtividade. No livro *Administração de Recursos Humanos* (2003), Chiavenato afirma que para compreender o comportamento das pessoas torna-se necessário conhecer sua motivação.

Portanto para descobrir uma motivação é necessário saber o que essa significa. Spector (2006) descreve a motivação como um estado interior que induz um indivíduo a seguir determinada atitude. Esse estado interior se manifesta em forma de desejo de alcançar determinado objetivo. Desejos que deixam o ser humano descontente, causam um desequilíbrio interno e com vontade de ir ao encontro do se desejo. Segundo Chiavenato (2003) esse estado interior pode ser provocado por um estímulo externo, ou seja, provindo do ambiente, e pode também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo.

Os atos do ser humano são guiados por sua cognição – pelo que ele pensa, acredita e vê. Mas, ao perguntar-se o motivo por que ele age daquela forma, está-se entrando na questão da motivação. E a resposta relativa a motivação é dado em termos de forças ativas e impulsionadoras traduzidas em palavras como ‘desejo’ e ‘receio’; o indivíduo deseja poder, deseja ‘status’, receia o ostracismo social, receia as ameaças à sua auto-estima. Além disso, a análise motivacional procura identificar determinados objetivos para cujo o ser humano gasta suas energias. Desejando o poder ele compromete seus esforços, seu tempo e sua substância, para alcançá-lo; desejando obter status, ele procura ‘comprar’ sua caminhada ingressando nos meios ‘apropriados’; receando o ostracismo social, ele foge dos amigos e conhecidos que sejam capazes de levá-lo a apoiar uma causa social impopular; receando as ameaças à sua auto-estima, ele evita situações em que sua competência intelectual possa ser desafiada. (KRECH, CRUTCHFIELD e BALLACHEY *apud* CHIAVENATO, 2003)

O indivíduo motivado mobiliza seus esforços, tempo e substância. Portanto, utilizando a denominação de Spector como base, seriam: intensidade, persistência e direção respectivamente. Onde intensidade representaria o esforço, a força aplicada para se alcançar o objetivo. A persistência seria o tempo que se levaria insistindo em determinado objetivo. Mas é importante perceber, que se deve insistir no objetivo, e não no comportamento, é necessário um feedback para corrigir as atitudes que precisam de

mudanças. E por último, mas não menos importante, temos a direção, que é a substância, ou seja, a estratégia utilizada, o comportamento adotado.

Porem é necessário observar que, segundo Chiavenato as necessidades dos individuo variam com o passar do tempo. Isso porque o autor sugere que a motivação possui um ciclo, o ciclo motivacional. O qual começa com um desequilíbrio interno do individuo, criando assim um desejo, uma necessidade. Instaura-se então um momento de tensão, que impulsiona um comportamento adequado. E se ao final o objeto de desejo for alcançado causa satisfação, voltando ao equilíbrio interno inicial. Mas, caso o objetivo não for alcançado o individuo volta a tensão, podendo alterar seu comportamento.

Essa pesquisa estuda a motivação do colaborador com foco na satisfação do cliente, peça fundamental em qualquer organização. O objetivo é mostrar a influencia que a motivação do funcionário tem na qualidade do atendimento.

A qualidade de serviços mostra-se como um diferencial importante frente á concorrência, alem de agregar valor ao serviço e fidelizar o cliente.(REGADA, 2009)

Com a afirmação do trecho, no artigo Avaliação da Qualidade de Serviço, Regada mostra a importância da qualidade no atendimento.

Portanto é necessário definir qualidade.

Qualidade pode ser definida amplamente como superioridade ou excelência. (ZEITHAN, 1988 *apud* COSTA e FERREIRA, 2009)

Porém, Maximiano (2006) acrescenta ao conceito de qualidade as definições de valor, especificação, conformidade, regularidade e adequação ao uso. Para o autor a idéia de qualidade é formada por essas seis definições, onde: excelência é o melhor desempenho que se pode ter, valor é o custo adquirido pelo produto ou serviço, especificação é o padrão, conformidade é a forma como o produto ou serviço se

adequa ao padrão, regularidade é a uniformidade e por finalmente, a adequação ao uso é a ausência de defeitos.

Kotler e Keller, (1998 *apud* COSTA e FERREIRA, 2009) ainda cita a satisfação do cliente como fator determinante da qualidade, afirmando que qualidade é a totalidade características do produto ou serviço que proporcionam a satisfação de necessidades declaradas e implícitas. Ou seja, não basta ter o melhor padrão de desempenho, o foco tem que estar no cliente, em sanar suas necessidades.

A competitividade extrema obriga as empresas a oferecer um preço justo e um serviço de qualidade para que possam ser mais competitivas. (REGADA, 2009)

Entende-se portanto que um atendimento de qualidade é essencial, como já dito tem custo baixo, ou nenhum custo e pode ter um retorno enorme para a organização. Porem, o atendente é a parte da empresa mais próxima do cliente, é quem representa a empresa para o cliente. Por isso, a área de atendimento deve ser tratada com atenção, e os funcionários que fazem parte dela também. Faz parte dessa atenção, analisar o fator motivação, e impulsionar o funcionário a querer crescer junto à empresa, ou seja, tratar melhor seu cliente.

## 2.1 Motivação

Para falar de motivação é necessário entender seu significado. A palavra motivação, derivada do latim “*motivus*”, se refere a mover. Spector (2006, p.284) conceitua motivação como um estado interior que induz, move, um indivíduo a seguir determinada atitude. Esse estado interior se manifesta em forma de um desejo, necessidade ou expectativa de alcançar determinado objetivo. Segundo Krech, Crutchfield e Ballachey (*apud* CHIAVENATO, 2003) o indivíduo motivado mobiliza seus esforços, tempo e substância. Ou seja, o colaborador que está disposto a atingir seu objetivo, pretende focar suas atitudes e ações em uma estratégia que possivelmente o conduza a sua meta.

De acordo com Gondim e Silva (2004) a motivação é um processo psicológico que envolve ativação, direção, intensidade e persistência. A ativação é a questão que induz o indivíduo a desejar atingir uma determinada meta, é o que tira o colaborador do seu estado de conformismo e o instiga. Essa, por sua vez, nem sempre é extrínseca, ela pode ser intrínseca, e partir de uma característica do indivíduo. A direção é a meta escolhida, o alvo a ser atingido, o porquê de todo os esforços. A intensidade é a força aplicada, é a ação que o indivíduo ira empregar para atingir sua meta, é a estratégia utilizada. E a persistência é a manutenção dessa força, é a insistência para alcançar o objetivo.

[...] Persistência da ação é uma tentativa de compreender o fenômeno da motivação pela articulação entre a ativação, a direção e a intensidade da ação, atribuindo a manutenção a fatores pessoais (necessidades, desejos, traços de personalidade ou impulsos, por exemplo) ou ambientais (tipo de tarefa, equipe de trabalho, chefia, condições físicas, clima organizacional, recursos tecnológicos, salário, recompensas externas, reforço, por exemplo).(GONDIM; SILVA, 2004)

Porém, é necessário entender que a persistência não é simplesmente insistir em uma determinada ação, é importante realizar a manutenção dessa ação. A ferramenta apropriada para essa fase é o feedback, que vai indicar se as ações utilizadas

alcançaram um resultado positivo ou negativo. De acordo com o resultado obtido pelo feedback é preciso um redesenho na estratégia utilizada.

Enfim, ao falar sobre motivação entende-se que cada indivíduo é motivado de uma maneira diferente, e que cada indivíduo possui necessidades diferentes ao longo do tempo. Portanto, de forma a entender esse processo psicológico complexo, e ao mesmo tempo tão importante em um contexto organizacional, onde cada vez mais se procura encontrar uma maneira de fazer com que os colaboradores produzam o que se espera, administradores e psicólogos organizacionais criaram teorias que tentam explicar a forma como a motivação ocorre. Porém, é preciso ficar atento ao fato de que nem todas as teorias se encaixam em todos os casos, e que é fundamental observar que algumas se completam.

É importante citar algumas das teorias mais relevantes, como a Teoria da hierarquia de necessidades criada por Maslow (1943 *apud* SPECTOR, 2006), em um dos primeiros estudos a respeito na área. A teoria da hierarquia das necessidades afirma que as necessidades humanas físicas, sociais e psicológicas estão dispostas em uma hierarquia, onde as necessidades físicas estão em um nível mais baixo, pois essas devem ser satisfeitas primeiro; e as psicológicas estão em um nível mais alto. Para se alcançar uma necessidade mais alta é preciso que antes as necessidades anteriores sejam sanadas, ou seja, um indivíduo só desejará ter auto-realização depois que suas necessidades fisiológicas, de segurança, sociais e de estima estiverem satisfeitas.

Para representar essa hierarquia, Maslow desenhou uma pirâmide na qual as necessidades básicas e que devem ter prioridade ficam na base, enquanto as necessidades superiores são aquelas que só serão satisfeitas após as outras.

A primeira necessidade da pirâmide é a fisiológica, aquela que inclui necessidades básicas de sobrevivência de qualquer ser humano, como: comida e higiene. Em segundo lugar fica a necessidade de segurança, contra qualquer perigo. As necessidades sócias ficam no terceiro degrau da pirâmide, essa se referem aos grupos sócias. Depois está a necessidade de estima, a busca pela valorização do indivíduo.

Por último, no topo da pirâmide, se encontra a necessidade de auto-realização, a busca pela realização de desejos pessoais.



Fonte: [http://transtornoansiedade.blogspot.com/2009\\_05\\_25\\_archive.html](http://transtornoansiedade.blogspot.com/2009_05_25_archive.html)

Segundo Maslow, as necessidades seriam satisfeitas de forma progressiva. Porém, Muscinsky (1994 apud GONDIM e SILVA, 2004, p.151) defende que a conduta humana não obedece a um sentido progressivo, e que esse sentido pode também ser regressivo, pois caso a satisfação de uma necessidade elevada seja frustrada, o indivíduo pode descer ao nível anterior. O autor ainda cita o fato de que Maslow não considerou que duas necessidades podem ser desejadas ao mesmo tempo e influenciar uma atitude.

Outra teoria bastante relevante na área de motivação é a teoria do estabelecimento de metas, criada por Locke e Lathan (1990 *apud* GONDIM e SILVA, 2004) que afirmam que ao se instituir uma metas o colaborador é motivado a direcionar seus esforços para realizá-las.

De acordo com Gondim e Silva (2004), resultados de pesquisas já concluíram que em termos de conteúdo, as metas claramente especificadas são os verdadeiros fatores motivacionais da conduta humana no trabalho.

O que Locke e Lathan defendem e que por meio de metas se dirige a motivação do colaborador, mobiliza as ações, encoraja a persistência e facilita a elaboração de uma estratégia específica. Portanto, para que o indivíduo realmente seja motivado é necessário atentar-se para o nível de dificuldade das metas, pois uma meta muito difícil desmotiva pelo fato de que o colaborador já sabe que não conseguirá alcançá-la, e uma meta muito fácil desmotiva porque o indivíduo se sente subestimado. A meta deve ser desafiadora, não muito fácil e que não ultrapasse a capacidade de quem irá executá-la. Também é importante que se observe o nível de clareza da meta, porque uma meta confusa desmotiva pela falta de informação, enquanto a que é clara e objetiva, ajuda o colaborador a elaborar estratégias.

Por fim, a Teoria das Expectativas criada por Vroom, afirma que a motivação é uma força resultante da relação de alguns estados cognitivos. Esses estados cognitivos são: valência, expectativa e instrumentalidade, e para demonstrar melhor essa relação, Vroom criou uma equação matemática.

$$\text{Força (motivação)} = \text{Expectativa} \times \sum (\text{Valência} \times \text{Instrumentalidade})$$

A expectativa, segundo Jesus (2010) é o fator que se refere à esperança do indivíduo de que seu desempenho esteja relacionado aos seus esforços. É uma probabilidade subjetiva do indivíduo, uma crença de que é possível ou não alcançar a meta. A valência para Hintemann (2006) consiste nos valores positivos e negativos atribuídos aos resultados. Ou seja, é a avaliação do indivíduo sobre o objetivo apresentado. E por fim, a instrumentalidade, é a relação entre a ação adotada e o resultado final. Sepctor (2006) afirma que a instrumentalidade é a probabilidade subjetiva de que um determinado comportamento resulte em uma recompensa em particular.



Porém, antes de concluir essa teoria, é importante expor dois pontos significantes. O primeiro é que pode haver mais de uma recompensa, objetivo; ou seja, a ação pode estar voltada para duas metas. E é preciso analisar os fatores em relação aos dois resultados. E o último ponto, diz respeito à relação das variáveis na equação, pois através de uma tabela, Spector (2006) que o nível da força da motivação só é alto quando todas as variáveis são altas.

Entretanto, o principal objetivo de se estudar motivação é descobrir uma forma de garantir o melhor desempenho de seu colaborador no trabalho. Por isso, é importante falar sobre a relação entre as variáveis: motivação e desempenho no trabalho.

A complexidade do trabalho nas organizações, as múltiplas e variadas demandas, os novos ambientes de produção e a competitividade crescente nos mundos dos negócios têm como corolário a necessidade de valorizar os empregados e de criar condições favoráveis para maximizar o seu desempenho e a sua satisfação no trabalho. (PACHOAL e TAMAYO, 2003)

Para Taylor, a remuneração do funcionário já era considerada uma motivação mais do que suficiente. Porém, atualmente sabe-se que os fatores que motivam vão muito além do que remuneração. Um indivíduo pode ser muito bem remunerado em um emprego e preferir outro que lhe dê mais segurança e qualidade de vida. Mas, como já foi dito antes, as preferências variam de uma pessoa para outra.

Segundo a definição encontrada no dicionário Michaelis (2010), desempenho é o ato de desempenhar, de cumprir suas obrigações. E o principal objetivo da motivação é que essas obrigações sejam cumpridas da melhor maneira possível para a organização, ou seja, que o colaborador faça o melhor que consiga, e ao mesmo tempo sinta que está ganhando com aquele trabalho desempenhado da melhor maneira possível.

Para Gondim e Silva existem alguns fatores de mediação entre motivação e desempenho, que são: o significado do trabalho, o sistema de recompensas e

punições, o estilo gerencial, o ambiente psicossocial e a convergência entre valores organizacionais e pessoais.

A identificação de tais fatores, e a compreensão das mútuas influências exercidas na interação entre os conceitos de motivação e desempenho no trabalho, são consideradas relevantes a obtenção de níveis considerados condizentes de satisfação, qualidade e produtividade na realização de tarefas nas organizações. (GONDIM e SILVA, 2004)

O significado do trabalho se refere ao valor que esse trabalho tem para o indivíduo. Um trabalho considerado atraente tende a gerar um desempenho melhor, pois a pessoa se sente mais motivada a estar naquele trabalho.

O sistema de recompensas e punições é aquele onde se acredita que o comportamento positivo deve ser recompensado e o negativo punido para que não se repita. O sistema acredita que “o comportamento, quando seguido de consequências favoráveis, tende a se repetir. De modo contrário, as repercussões desfavoráveis em relação ao comportamento tendem a inibi-lo” (THORNDIKE, 1913 *apud* GONDIM e SILVA, 2004). Porém, o sistema de recompensas e punições é ainda muito discutido, pois acredita-se que ele não funciona caso a organização não saiba o momento certo de aplicá-lo, por exemplo: não adianta recompensar se não há possibilidade de crescimento da ação, não há necessidade de repetição da ação. Também deve-se observar o ambiente de trabalho, se esse é favorável ao desenvolvimento da ação. Outro fator que deve ser analisado ao se adotar o sistema é que o tipo de recompensa utilizado, a recompensa deve atender a necessidade do indivíduo, caso o contrário, não existirá motivação. Entretanto, não são apenas as recompensas que devem ser analisadas. Pelo contrário, ao se aplicar uma punição é preciso ter muita cautela, pois uma punição pode, além de reprimir a atitude negativa, desencorajar outros comportamentos que seriam desejáveis pela organização.

O estilo gerencial é a forma como os gerentes da organização lideram. Visto que, o estilo de liderança apresenta consequências no comportamento da equipe, ou seja, quando os funcionários consideram as atitudes da liderança convenientes tendem a ficar mais motivados, e desempenham melhor suas tarefas.

Bresciani (1999) afirma que o ambiente psicossocial na organização se refere ao clima organizacional. Quer dizer que um clima organizacional favorável, tende a motivar um desempenho positivo por parte do colaborador.

Por fim, a convergência entre os valores organizacionais e pessoais, visa alinhar valores respeitados pela organização com os do colaborador. Para Gondim e Silva a convergência dos valores organizacionais e pessoais parecem mediar a motivação dos trabalhadores na organização, visto que contribui para a formação de percepções favoráveis da dinâmica organizacional, e repercutem no desempenho e envolvimento com o trabalho.

O ser humano, ao se inserir em determinado tipo de organização, carrega consigo múltiplos valores pessoais herdados da sua cultura, que progressivamente foram internalizados por meio de processos de socialização primária e secundária. (BERGER e LUCKMANN, 1985 *apud* GONDIM e SILVA, 2004)

Apesar de parecer óbvia, a relação entre desempenho e motivação leva em consideração uma série de fatores. E sem observar esses fatores, os esforços em torno da motivação são desperdiçados, pois não resultam na melhora do desempenho e na qualidade do trabalho.

É importante citar os trabalhos a cerca do assunto atualmente. As pesquisas atuais na área de motivação buscam enfatizar um estilo de vida organizacional que promova bem-estar e felicidade ao empregado no trabalho (EREZ, KLEINBECK e THIERRY, 2001 *apud* PASCHOAL e TAMAYO, 2003), e não apenas recompensa e desempenho como se via antigamente. Nos dias de hoje acredita-se que qualidade de vida gera motivação, ou seja, é preciso preocupar-se com o bem-estar do funcionário dentro da organização, e não só com o que ele quer alcançar com o trabalho. É necessário analisar o que ele terá hoje para trabalhar melhor, e não apenas o que ele terá no futuro se trabalhar bem. A motivação deixa de ser uma relação condicional e passa a ser observada como uma relação de troca.

## 2.2 Qualidade no Atendimento

A presente pesquisa tem como foco o impacto da motivação do colaborador na qualidade do atendimento ao cliente, peça fundamental em qualquer organização. Pois, assim como afirma Regada (2009) a qualidade do serviço mostra-se como um diferencial importante frente à concorrência, além de agregar valor ao serviço e fidelizar o cliente.

A competitividade extrema obriga as empresas a oferecer um preço justo e um serviço de qualidade para que possam ser mais competitivas.  
(REGADA, 2009)

Para Zeithan (1988 *apud* COSTA e FERREIRA, 2009) o conceito de qualidade pode ser definido amplamente como superioridade ou excelência. Porém, Maximiano (2006) acrescenta as definições de valor, especificação, conformidade, regularidade e adequação ao uso. Para o autor a idéia de qualidade é formada por essas seis definições, onde: excelência é o melhor desempenho que se pode ter, valor é o custo adquirido pelo produto ou serviço, especificação é o padrão, conformidade é a forma como o produto ou serviço se adéqua ao padrão, regularidade é a uniformidade e por finalmente, a adequação ao uso é a ausência de defeitos.

Com o intuito de entender cada vez mais a forma de se conseguir um serviço de qualidade que atraia os clientes, os pesquisadores Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985 *apud* KOTLER e KELLER, 2006) identificaram 5 fatores determinantes para a qualidade de um serviço: confiabilidade, capacidade de resposta, segurança, empatia e itens tangíveis. Onde a confiabilidade é prestar o serviço, ou oferecer o produto de acordo com o prometido. A capacidade de resposta significa a forma como a organização serve o cliente, a disposição para ajudar. A segurança é quando o cliente acredita na capacidade da capacidade e profissionalismo da empresa. A empatia é a dedicação individualizada. E, enfim, os itens tangíveis é o que a empresa apresenta de tangível, como: estrutura, profissionais; é a comunicação da imagem com o cliente.

Porém Kotler e Keller, (1998 *apud* COSTA e FERREIRA, 2009) ainda cita a satisfação do cliente como fator determinante da qualidade, afirmando que qualidade é a totalidade características do produto ou serviço que proporcionam a satisfação de necessidades declaradas e implícitas. Ou seja, não basta ter o melhor padrão de desempenho, o foco tem que estar no cliente, em entender e sanar suas necessidades.

Com o foco do estudo no cliente, é necessário, segundo Kotler e Keller (2006) identificar as expectativas que ele apresenta.

Os clientes formam expectativas a partir de várias fontes, como experiências anteriores, boca-a-boca e propaganda. Em geral, eles comparam o serviço percebido com o serviço esperado. Se o serviço percebido não atender as expectativas do serviço esperado, os clientes perderão o interesse pelo fornecedor. Se o serviço percebido atender as expectativas ou for além do que se esperava, os clientes ficaram inclinados a recorrer novamente ao fornecedor. Empresas bem-sucedidas adicionam as suas ofertas benefícios que não só satisfazem os clientes, como também o surpreendem e encantam. Encantar o cliente é uma questão de superar as expectativas. (KOTLER e KELLER, 2006)

O momento do atendimento, é um momento crucial para a organização, é quando o cliente solicita o serviço, e a organização deve tentar responder da melhor maneira possível. O cliente irá passar para frente a imagem que formulou da empresa no momento do serviço, do atendimento. Segundo Marins (2005), o cliente está sempre avaliando um serviço, e para isso se apóia em três pilares, que são: desempenho, custo e atendimento. O desempenho é a qualidade do serviço ou produto oferecido, o custo é o valor do serviço ou produto, e o atendimento é a forma como a empresa se mostra.

Atualmente, os conceitos de individualidade e atendimento estão muito próximos. Cada cliente tem um pedido diferente, uma necessidade individual a ser sanada, portanto, deve-se atender cada necessidade, cada pedido e cada cliente de maneira diferenciada.

O indivíduo mais consciente e “poderoso”, consolida um mercado nesta mesma proporção e com isto experimentamos um momento que podemos chamar de a Era do Cliente, que vem conquistando seu espaço através do resgate do cliente como pessoa, como ser humano único e muito mais consciente dos seus direitos nesse mercado, até então massificado por uma demanda maior que a oferta. Hoje com a concorrência instalada em todas as

áreas e as pessoas mais competentes e também mais exigentes no seu papel de cliente, torna-se necessidade permanente a prática da verdadeira qualidade na área do atendimento, que inicia antes da venda e não termina com o seu fechamento, mas reinicia-se após a mesma mantendo e estreitando o contato com os clientes de forma constante. O fim deste relacionamento só se determina por conta da decisão do cliente. Tudo isso são desafios para os profissionais que desejarem permanecer neste mercado cada dia mais exigente [...] (FACIROLLI *apud* MARINS, 2005)

Entende-se portanto que um atendimento de qualidade é essencial, tem custo baixo, ou nenhum custo e pode ter um retorno enorme para a organização. Quem determinará a qualidade que o atendimento deverá obedecer e a forma como deverá ser desempenhado, será o objetivo desse processo, o próprio cliente. Porém, o atendente é a parte da empresa que está mais próxima do cliente, é quem representa a empresa para o cliente. Por isso, a área de atendimento deve ser tratada com atenção, e os funcionários que fazem parte dela também. Faz parte dessa atenção, analisar o fator motivação, e impulsionar o funcionário a querer crescer junto à empresa, ou seja, tratar melhor seu cliente.

### 3 Discussão Teórica

Após expor os conceitos que envolvem as duas variáveis estudadas no presente trabalho, chega o momento de expor os pontos nos quais é possível verificar o impacto da motivação em um atendimento de qualidade.

O principal objetivo do estudo da motivação na área da Administração é entender de que forma o funcionário desempenhará da melhor maneira possível seu trabalho. O relacionamento entre organização e colaborador é como uma troca, na qual o funcionário realiza o serviço esperado e recebe a recompensa prometida pela empresa. Porém, sabe-se que o salário não é o único fator que fará com que o colaborador realize a tarefa da melhor maneira. É de comum acordo que cada funcionário possui desejos e necessidades individuais, e que o motiva um provavelmente não motivará o outro. As teorias motivacionais tentam ao longo dos anos entender a forma como o indivíduo é motivado, e o que leva esse indivíduo a se sentir motivado, mas nenhuma teoria ainda tem efeito de forma geral, pois cada caso é único, assim como sua solução.

As teorias motivacionais podem ser entendidas como uma tentativa incessante e progressiva para identificar fontes de prazer que o trabalhador encontra ou pode encontrar no seu ambiente de trabalho. Essas fontes parecem encontrar-se no próprio trabalhador, no ambiente de trabalho e na interação entre os dois. (PASCHOAL e TAMAYO, 2003)

A área de atendimento de qualquer organização é de extrema importância, pois é a parte da empresa mais próxima ao cliente. A experiência que o consumidor terá com o atendimento será a imagem que ele irá levar da organização. Mas, apesar de existirem padrões formais para essa área, como o Código do Consumidor, Kotler e Keller, (1998 *apud* COSTA e FERREIRA, 2009) afirma que a satisfação do cliente é o fator determinante da qualidade. Afinal, o cliente é objetivo final, é quem irá comprar o produto ou utilizar o serviço, sua opinião e satisfação são de grande importância. E segundo Regada (2009) o atendimento está agregando valor a esse serviço ou produto, é como se o atendimento fosse mais algum item incorporado ao produto ou serviço, algo que não é material, mas está ligado a satisfação do cliente.

A relação entre cliente e atendente é fundamental para a imagem da empresa, ou seja, a forma como o atendente desempenhará sua função implicará na fidelização do consumidor, afirma Regada (2009). Por isso essa pesquisa se importa com a motivação do colaborador que desempenha o atendimento, e que esse atendimento seja desempenhado da melhor maneira possível, com qualidade.

Para a sociedade, de modo geral, é relevante que nas organizações (públicas, privadas e não governamentais) as atividades sejam desempenhadas com qualidade e produtividade. Isso porque na atualidade, o primeiro interesse da esfera social é o de que as organizações, por intermédio dos seus participantes, tenham um desempenho que efetivamente venha ao encontro das necessidades e expectativas daqueles que poderão de modo direto ou indireto, beneficiar-se dos produtos confeccionados ou dos serviços prestados. (NADLER e LAWER III, 1983 *apud* GONDIM e SILVA, 2004)

Por ser tão próximo do cliente, é o atendente quem melhor sabe o que esse espera e deseja da empresa. Afinal, Marins (2005) afirma que o cliente está sempre avaliando um serviço.

Os clientes formam expectativas a partir de várias fontes, como experiências anteriores, boca-a-boca e propaganda. Em geral, eles comparam o serviço percebido com o serviço esperado. Se o serviço percebido não atender as expectativas do serviço esperado, os clientes perderão o interesse pelo fornecedor. Se o serviço percebido atender as expectativas ou for além do que se esperava, os clientes ficaram inclinados a recorrer novamente ao fornecedor. Empresas bem-sucedidas adicionam as suas ofertas benefícios que não só satisfazem os clientes, como também o surpreendem e encantam. Encantar o cliente é uma questão de superar as expectativas. (KOTLER e KELLER, 2006)

A valorização do funcionário de atendimento é um ponto que merece ser tratado com atenção pela organização, esse deve ter consciência de que sua tarefa é o ponto no qual todo o processo, trabalho da empresa é posto em questão, e que seu desempenho, o modo como executar o atendimento ao cliente será visto como o tratamento que a empresa dá ao seu consumidor. Por isso, ao valorizar o atendente, deve-se mostrar que ele é uma peça importante no trabalho da organização, assim irá se empenhar mais no momento do atendimento. O trabalho de valorização envolve ações para que o colaborador entenda a dimensão da sua ocupação, perceba que a



organização entende a importância do seu trabalho e acredite no seu potencial. O colaborador deve saber como funciona todo o processo dentro da organização e compreender exatamente a dimensão da sua tarefa. Afinal, o funcionário tem que se julgar capaz de atingir as metas propostas, é para isso deve compreender a influência que seu serviço terá dentro da empresa, além de ter plena consciência das metas que deve alcançar. Spector (2006) cita que o princípio da teoria da expectativa é que as pessoas serão motivadas quando acreditarem que seu comportamento resultará em recompensas ou resultados que elas desejem. Nesse caso, é possível inferir que valorizar o funcionário também envolve fazê-lo crer que é capaz, que a empresa acredita em seu potencial. Portanto, para que esse atendente se sinta motivado, é fundamental que ele se sinta capaz de realizar a tarefa e atingir os objetivos, afinal, Vroom (1964 *apud* SPECTOR, 2006) acredita que uma das variáveis que envolve a motivação, chamada expectativa, é a crença que o indivíduo tem que seu trabalho resultará na meta desejada.

As metas a serem atingidas pela organização devem estar claras para o atendente, esse deve ter entendimento de qual forma a organização deseja ser vista, e como ela deseja fidelizar seu cliente. Segundo Gondim e Silva (2004), definir metas e objetivos influencia na motivação, pois ambos funcionam como referências claras, possibilitando a pessoa antecipar cognitivamente os resultados futuros a serem alcançados. Para que o colaborador crie estratégias para atingir um objetivo, e dirija suas forças para que junto a empresa alcance sua meta, é necessário que esse objetivo esteja explícito e incorporado cognitivamente colaborador. A estratégia utilizada pelo indivíduo é um fator de extrema relevância, pois ao se utilizar a estratégia errada não haverá sucesso. Por isso, deve-se dar todos os recursos, para que esse elabore a melhor estratégia possível. Vroom (1964 *apud* SPECTOR, 2006) citava a instrumentalidade como a variável que analisava a probabilidade subjetiva de um determinado comportamento resultar em uma recompensa em particular, ou seja, a estratégia utilizada influencia ativamente na motivação, pois é essa variável que liga o desejo ao objetivo final.

Para que o colaborador incorpore os objetivos propostos pela empresa é preciso que haja harmonia entre as metas cobiçadas pela empresa e os valores incorporados pelo atendente ao longo de sua vida. Porque, se o indivíduo não concordar com os objetivos, não se sentirá motivado a desempenhar um atendimento de qualidade. É preciso que ele entenda e aceite, o que está sendo proposto pela organização. Se a meta proposta diverge do que o colaborador acredita e valoriza, ele não se empenhará para atingi-la. Na teoria de Vroom, ele chama essa convergência de valores de valência, a variável que se baseia nos valores que o indivíduo atribui a meta. Vroom (1964 *apud* SPECTOR, 2006) acredita que o indivíduo só se empenha em buscar um objetivo se considerar esse importante.

A possibilidade de convergência entre valores pessoais e organizacionais também parece mediar a motivação dos trabalhadores nas organizações, visto que contribui para a formação de percepções favoráveis da dinâmica organizacional, com repercussões substanciais no desempenho e envolvimento com o trabalho. (GONDIM e SILVA, 2004)

Outro fator motivacional que influencia no atendimento é a forma como o atendente é recompensado. O atendente, assim como qualquer colaborador, não se sentirá motivado se não conseguir sanar suas necessidades, é necessário atentar-se para as necessidades que cada funcionário da área de atendimento apresenta, pois um atendente insatisfeito pode ficar desmotivado no momento de atender o cliente. Não adianta um colaborador acreditar que é capaz de alcançar um objetivo, estar empenhado a atingir o resultado, porém não conseguir, com o seu trabalho, sanar necessidades fisiológicas básicas como alimentação, residência e higiene. Maslow (1943 *apud* GONDIM e SILVA, 2004) acredita que as necessidades humanas e biológicas estariam dispostas em uma hierarquia, no entanto Spector (2006) lembra que as teorias de necessidades nunca encontraram uma relação com o desempenho no trabalho, mas servem para mostrar como as recompensas esperadas podem variar. Por isso, é importante atentar-se para a necessidade de cada atendente, pois são diferentes.

É fundamental citar que o relacionamento entre indivíduos é complexo, porque cada ser humano possui valores diferentes. Além, de crenças, é preciso prestar atenção no estado de espírito de cada um, tanto do cliente, quanto do atendente.

Os valores são produtos da reflexão pessoal e decorrem da escolha pensada e voluntária dos seres humanos, constituindo-se de produtos elaborados do pensamento de categoria superior, uma vez que passam pelo crivo da consciência. Atuam como lentes ou filtros sob os quais a realidade social é interpretada e manejada. (OLIVEIRA, 1995)

Finalmente, deve-se lembrar que nenhuma teoria sobre motivação é detentora da verdade absoluta, e que para entender a forma como trabalhar a motivação é preciso lembrar-se de mais de uma, pois elas se completam.

#### 4 Considerações Finais

Conclui-se primeiramente que na área de motivação não existe uma teoria que aborde todos os casos, e que cada caso deve ser avaliado individualmente, as necessidades, desejos e valores de cada indivíduo são diversas e diferentes. Para cada situação existe uma teoria, ou uma combinação de teorias diferentes, ou seja, é necessário avaliar varias teorias ao se analisar uma circunstância. Paschoal e Tamayo (2003) dizem que “o conhecimento do perfil motivacional do trabalhador possibilita o desenvolvimento de programas diferenciados de motivação dentro da organização, visando à atender metas de diversos grupos de trabalhadores”.

As teorias mais antigas mantinham o foco de seus estudos na recompensa, pois confiavam que o indivíduo ficaria motivado apenas se recebesse algo que compensasse. Sabiam que a remuneração não era a única, nem a melhor forma de se motivar; portanto acreditavam que só se gerava motivação se houvesse um objetivo final. Algumas teorias, mais recentes falam sobre o estado cógico do ser, Vroom, por exemplo, acredita que o indivíduo ficara motivado a trabalhar se julgar a meta proposta possível de se atingir, e a recompensa de valor. Porém, as pesquisas atuais querem provar que o bem-estar do colaborador e o bom clima organizacional são fatores motivacionais.

É como se o olhar dos pesquisadores fosse para dentro do ambiente da organização, e descobrisse que os valores individuais são grandes aliados da motivação. Para Gondim e Silva a convergência dos valores organizacionais e pessoais parece mediar a motivação dos trabalhadores na organização, visto que contribui para a formação de percepções favoráveis da dinâmica organizacional, e repercutem no desempenho e envolvimento com o trabalho.

Dentro do campo da qualidade me atendimento, foi possível concluir que não existe um padrão criado pela ciência da Administração para padronizar o que é um atendimento de qualidade, o cliente é quem determina o que se espera do desempenho de um atendente, afinal o próprio cliente é o objetivo do trabalho de atendimento. Kotler

e Keller, (1998 apud COSTA e FERREIRA, 2009) acredita na satisfação do cliente como fator determinante da qualidade.

O atendente deve ter seu foco na satisfação dos desejos do cliente, assim conseguirá atingir as metas de fornecer um serviço de qualidade e ainda fidelizar o cliente.

O atendimento ao cliente segue uma tendência na qual está cada dia mais personalizado, o atendente como ser humano tem essa característica de ver cada indivíduo com suas características pessoais e assim, pode individualizar o atendimento. Afinal, cada caso de atendimento será diferente.

Por fim, é possível concluir que nenhum indivíduo é capaz de motivar outro. A motivação é um estado interior. O superior pode induzir, ativar a motivação do colaborador, e não motivá-lo.

## Referências

BRESCIANI, Ettore. **Processo de criação organizacional e processo de auto-organização**. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-19651999000100003&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-19651999000100003&script=sci_arttext&tlng=pt)>. Acesso em: 24 abr. 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos – Fundamentos Básicos**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

COSTA, Marconi Freitas da; FERREIRA, Cléber Alves. **Pequenas Empresas de Fastfood: uma análise junto ao cliente sobre a qualidade no atendimento no segmento de alimentação rápida**. Disponível em: <[http://www.faccamp.br/revistampe/Plublicacoes/6\\_edicao/artigo2\\_formatado](http://www.faccamp.br/revistampe/Plublicacoes/6_edicao/artigo2_formatado)>. Acesso em: 20 de Outubro de 2009.

FONSECA, Alex Carneiro Fraga da. **Qualidade em Serviços**. Disponível em: <<http://www.avm.edu.br/monopdf/24/ALEX%20CARNEIRO%20FRAGA%20DA%20FONSECA.pdf>>. Acesso em: 1 mai. 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GONDIM, Sônia Maria Guedes; SILVA, Narbal. **Motivação no Trabalho**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

HINTEMANN, Luiz Henrique. **Um estudo da aplicação da Teoria da Expectativa e da Teoria da Ancoragem na Motivação para o desempenho de alunos do ensino médio**. Disponível em: <[http://www.engpro.ufrn.br/publicacoes/publicacao\\_132.pdf](http://www.engpro.ufrn.br/publicacoes/publicacao_132.pdf)>. Acesso em: 21 abr. 2010.

JESUS, Natália Rosa Santana de; SANTOS, João Daniel Azevedo dos; NAKAGAWA, Francis Ken; MADY, Alessandro; MASUDA, Fausto Yuji. **Motivação em uma Consultoria: Aplicando a Teoria de Vroom**. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/463.pdf>>. Acesso em: 21 abr. 2010.

KOTLER E KELLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2006.

MARINS, Mônica dos Santos. **Qualidade no Atendimento com foco no cliente**. Disponível em: <<http://www.vezdomestre.edu.br/monopdf/24/M%C3%94NICA%20DOS%20SANTOS%20MARINS.pdf>>. Acesso em: 1 mai. 2010.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Cezar Augusto de. **A Contribuição dos Fatores Motivacionais para a Qualidade**. Disponível em: <<http://www.tede.ufsc.br/teses/PEPS2409.pdf>>. Acesso em: 12 abr. 2010.

PASCHOAL, Tatiane; TAMAYO, Álvaro. **A Relação da Motivação para o Trabalho com as Metas do Trabalhador**. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552003000400003&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552003000400003&script=sci_arttext&tlng=en)>. Acesso em: 10 abr. 2010.

REGADA, J. **Avaliação da Qualidade de Serviços – Cliente Misterioso**. Disponível em: <[http://www.ccsa.ufrn.br/anais/ix\\_seminario/GT\\_30/com\\_30\\_01](http://www.ccsa.ufrn.br/anais/ix_seminario/GT_30/com_30_01)>. Acesso em: 20 de Outubro de 2009.

SPECTOR, Paulo E. **Psicologia nas Organizações**. São Paulo. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

